

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Rechtsquellenverzeichnis	XIX

Teil 1 Grundlegung 1

1.1	Problemstellung	1
1.2	Gegenstand und Ziel der Arbeit	3
1.3	Aufbau der Arbeit	4
1.4	Empirische Grundlagen	6

Teil 2 Forschung zur Unternehmenskrise und -sanierung 9

2.1	Stand der Krisenforschung	9
2.1.1	Unternehmenskrisen als existentielle Bedrohung	11
2.1.2	Bisherige Forschungsprogrammatische	17
2.1.3	Überblick über die Ansätze der Krisenforschung	18
2.1.3.1	Klassische Insolvenzforschung	20
2.1.3.1.1	Insolvenzursachenforschung	21
2.1.3.1.2	Insolvenzprognoseforschung	29
2.1.3.1.3	Theoriedefizit der Insolvenzforschung und -prognoseforschung	34
2.1.3.2	Unternehmensentwicklungs- und Wachstumsmodelle	36
2.1.3.3	Betriebliche Frühwarnsysteme	39
2.1.3.4	Krisenbewältigung	42
2.1.3.4.1	Begriffsabgrenzung	42
2.1.3.4.2	Unternehmenssanierung ✓	47
2.1.3.4.2.1	Methodisches Element	48
2.1.3.4.2.1.1	Sanierungsphasen	48
2.1.3.4.2.1.2	Verfahren der Sanierungsprüfung / Sanierungsfähigkeitsprüfung	51
2.1.3.4.2.1.3	Sanierungsfähigkeitsprüfung als "normales"	
	Unternehmensbewertungsproblem	58
2.1.3.4.2.2	Institutionelles Element	60
2.1.3.4.2.2.1	Träger der Sanierung und gesellschaftsrechtlicher Rahmen	61
2.1.3.4.2.2.2	Träger und Organisation des Sanierungsmanagements	63

2.1.3.4.2.3	Inhaltliches Element	66
2.1.3.4.2.3.1	Strategische Entscheidungen	67
2.1.3.4.2.3.2	Operative Maßnahmen: Leistungs- und finanzwirtschaftlich	73
2.1.3.4.3	Unternehmens-Turnaround	82
2.1.3.5	Erklärung von Unternehmenserfolg: Ein integrativer Ansatz	90
2.1.4	Legistischer Rahmen	93
2.1.4.1	Arbeitsrechtliche Aspekte	94
2.1.4.2	Steuerrechtliche Aspekte	96
2.1.4.3	Insolvenzrechtliche Aspekte	99
2.1.5	Gesamtwürdigung der Krisenforschung	103
2.2	Ansatz zur Entwicklung einer Theorie der Unternehmenssanierung	109
2.2.1	Wissenschaftstheoretische Grundlagen	109
2.2.2	Entwicklung einer Theorie der Unternehmenskrise und - sanierung	113
2.2.2.1	Bisherige Ansätze und Bewertungen der Entwicklung einer Krisentheorie	113
2.2.2.2	Iterative Heuristik zur Entwicklung einer Theorie der Unternehmenskrise und -sanierung	116
2.2.2.3	Generierung und Beschränkung von Hypothesen	120
2.2.2.3.1	Fallstudienmethode	120
2.2.2.3.2	Situativer Ansatz	122
2.2.3	Zusammenfassung	126
2.3	Bezugsrahmen der Unternehmenssanierung	127
2.3.1	Sanierung zur Bewältigung von Unternehmenskrisen	128
2.3.2	Sanierungsprozeß	130
2.3.3	Analysebereiche und -instrumente	131
2.3.4	Sanierungskonzept	133
2.3.5	Sanierungsstrategie	135
2.3.6	Operative Sanierungsmaßnahmen	140
2.3.7	Organisationale Aspekte	141
2.3.8	Prüfung der Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit	143
2.3.9	Ansatzpunkte für die empirische Untersuchung von Sanierungsprozessen	144

Teil 3	Empirische Untersuchung der Sanierungsprozesse von Unternehmen der Treuhandanstalt	147
3.1	Bedingungen und Merkmale der Sanierung von THA-Unternehmen	150
3.1.1	Ausgangssituation und gesetzlicher Sanierungsauftrag der Treuhandanstalt	150
3.1.2	Prüfung der Sanierungsfähigkeit durch die Treuhandanstalt	152
3.1.2.1	Notwendigkeit der Entwicklung von Sanierungskonzepten	152
3.1.2.2	Leitfaden zur Erstellung von Sanierungskonzepten	153
3.1.2.3	Bearbeitungsablauf und Genehmigungsinstanzen	156
3.1.2.4	Einstufung der Sanierungsfähigkeit	158
3.1.3	Träger des Sanierungsmanagements	162
3.1.3.1	Vorstand / Geschäftsführung	163
3.1.3.2	Aufsichtsrat / Beirat	164
3.1.3.3	Mittleres und unteres Management	165
3.1.3.4	Treuhandanstalt	166
3.1.3.5	Beratungsgesellschaften	167
3.1.3.6	Banken	168
3.1.4	Finanzielle Zuwendungen der Treuhandanstalt	169
3.2	Analyse der Sanierung der Dessauer Gasgeräte GmbH - Eine Fallstudie	175
3.2.1	Krisensituation der Dessauer Gasgeräte GmbH (DGG)	177
3.2.1.1	Ergebnissituation	177
3.2.1.2	Branchenanalyse	178
3.2.1.2.1	Analyse des Marktes und der Marktentwicklung	180
3.2.1.2.2	Wettbewerbsanalyse	184
3.2.1.2.3	Lieferantenanalyse	186
3.2.2	Sanierungsprozeß zwischen 1990 und 1992	187
3.2.2.1	Operative Sanierungsmaßnahmen und deren Wirkung in einzelnen Funktions- und funktionsübergreifenden Bereichen	187
3.2.2.1.1	Produkte / Forschung und Entwicklung	187
3.2.2.1.2	Produktion / Beschaffung	190
3.2.2.1.3	Vertrieb	196
3.2.2.1.4	Organisation / Personal / Management	200
3.2.2.1.5	Investitionen und Finanzierung	203
3.2.2.2	Entwicklung der Unternehmensergebnisse	205
3.2.3	Analyse des Sanierungserfolgs	208
3.2.3.1	Ansätze zur Erklärung des Sanierungserfolgs auf operativer Ebene	208

3.2.3.2	Rekonstruktion der Sanierungsstrategie	211
3.2.3.2.1	Marktfeldstrategie	211
3.2.3.2.2	Marktstimulierungsstrategie	213
3.2.3.2.3	Marktparzellierungsstrategie	215
3.2.3.2.4	Marktrealstrategie	217
3.2.3.2.5	Kombination der Strategieebenen	217
3.2.4	Zusammenfassende Erkenntnisse vor dem Hintergrund des Bezugsrahmens	219
3.3	Explorative Untersuchung der Sanierungsprozesse von 82 THA-Unternehmen	223
3.3.1	Untersuchungsdesign	223
3.3.1.1	Rahmenbedingungen der empirischen Untersuchung	223
3.3.1.2	Grundgesamtheit und Stichprobe	224
3.3.1.3	Inhalt der Befragung	225
3.3.1.4	Organisatorischer Ablauf der Untersuchung	227
3.3.1.5	Immanente Defizite und Limitationen	227
3.3.2	Untersuchungsergebnisse	229
3.3.2.1	Ergebnissituation (Umsatz- und Jahresüberschußentwicklung)	229
3.3.2.2	Selbsteinschätzung der Unternehmen	235
3.3.2.3	Entwicklung der Beschäftigtenanzahl	236
3.3.2.4	Betriebsstättenentwicklung	238
3.3.2.5	Umsatzanteile nach Absatzgebieten	239
3.3.2.6	Stellung gegenüber den wichtigsten Wettbewerbern	242
3.3.2.7	Produktprogramm	243
3.3.2.8	Produktion	244
3.3.2.9	Produktinnovationen	247
3.3.2.10	Beschaffung	249
3.3.2.11	Kostenentwicklung	250
3.3.2.12	Investitionen	253
3.3.2.13	Finanzielle Unterstützung	257
3.3.2.14	Aufwendungen für Beratereinsätze	262
3.3.2.15	Trennung von erfolgreichen und erfolglosen Sanierungsfällen	263
3.3.2.16	Sanierungsfähigkeitsprüfung	266
3.3.3	Ergebnisse der Untersuchung	268
3.4	Schlußfolgerungen aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchungen	273

Teil 4	Situatives Modell zur Planung von Sanierungsstrategien	277
4.1	Komponenten des situativen Forschungsdesigns	280
4.1.1	Kontextkomponente	280
4.1.1.1	Konzeptualisierung des Beta-Feldes	281
4.1.1.2	Konzeptualisierung des Gamma-Feldes	284
4.1.1.3	Konzeptualisierung des Delta-Feldes	285
4.1.1.4	Ableitung der Situationstypologie	287
4.1.2	Gestaltungskomponente	289
4.1.2.1	Grundsatzstrategien	289
4.1.2.2	Exkurs: Unterschiedliche Gestaltungsspielräume für Konsum- und Investitionsgüterhersteller?	293
4.1.3	Erfolgskomponente	296
4.2	Entwicklung von Strategien zur Überwindung strategischer Krisen in unterschiedlichen Situationen	298
4.2.1	Auswirkungen spezifischer Bedingungen auf einzelne grundsatzstrategische Dimensionen	299
4.2.1.1	Strategie-Position	300
4.2.1.2	Strategie-Stil	301
4.2.1.3	Strategie-Substanz	303
4.2.2	Grundsatzstrategien zur Überwindung strategischer Krisen	306
4.2.2.1	Grundsatzstrategien in der strategischen Krise	306
4.2.2.2	Sanierungsstrategien für spezifische strategische Krisen	309
4.3	Schlußbetrachtung	315
Teil 5	Schlußbetrachtung	317
Anhang		329
Literaturverzeichnis		365

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Krisentypologisierungen in der Literatur	15
Abb. 2:	Struktur der Krisenforschung	20
Abb. 3:	Rangfolge der Insolvenzursachenbereiche	23
Abb. 4:	Konzept der Krisenursachen	27
Abb. 5:	Ablaufschema der Sanierungsprüfung	56
Abb. 6:	Insolvenz und Fortführungswürdigkeit	59
Abb. 7:	Interessen der Sanierungsbeteiligten	62
Abb. 8:	Ansätze zur Ableitung von Strategien in Krisensituationen	68
Abb. 9:	Strategien zur Krisenbewältigung	70
Abb. 10:	Spielbrett der Marktbehauptungsstrategien in der Krise	72
Abb. 11:	Anpassung bei Nachfragerückgang	75
Abb. 12:	Vergleich der langfristigen Effizienz der Turnaround-Instrumente	77
Abb. 13:	Überblick über die Turnaround-Studien	84
Abb. 14:	Stages in the turnaround process	87
Abb. 15:	A model of the turnaround process	88
Abb. 16:	Bedeutung einzelner Erfolgssegmente	91
Abb. 17:	Hauptthemengebiete der betriebswirtschaftlichen Krisenliteratur	103
Abb. 18:	Erklärung und Prognose	110
Abb. 19:	Programmatik der wissenschaftlichen Erkenntnisfindung	113
Abb. 20:	Ablauf der Fallstudienforschung	121
Abb. 21:	Grundmodell des verhaltenswissenschaftlich-situativen Ansatzes	124
Abb. 22:	Entwicklungen von Unternehmenskrisen	129
Abb. 23:	Phasen des Sanierungsprozesses	131
Abb. 24:	Umwelt- und Unternehmensanalyse	132
Abb. 25:	Sanierungsprogrammypyramide	134
Abb. 26:	Strategische Marketingoptionen	137
Abb. 27:	Vergleich von Strategie und operativen Maßnahmen	140
Abb. 28:	Zuständigkeiten bei Unternehmenskonzepten / Sanierungshilfen	157
Abb. 29:	Prüfungsfelder des Leitungsausschusses (Sanierungsfähigkeit)	158
Abb. 30:	Einstufung der Treuhand-Unternehmen	160
Abb. 31:	Einstufung der Sanierungsfähigkeit der Treuhand-Unternehmen	161
Abb. 32:	Finanzielle Unterstützung der Sanierung durch die Treuhandanstalt	171
Abb. 33:	Determinanten des Wettbewerbs	179
Abb. 34:	Checkliste zur Definition des Gesamtmarktes	181
Abb. 35:	Dreidimensionale Marktdefinition - DGG-Gasherde	182
Abb. 36:	Struktur der Wettbewerbsanalyse	184
Abb. 37:	Preissegmentierung Gasherde	185
Abb. 38:	Marktanteile Gasherde 1990	186
Abb. 39:	Marktanteile Gasherde 1992	186
Abb. 40:	Stärken-/Schwächen-Entwicklung Gasherde	188
Abb. 41:	Produktinnovation - DGG	190
Abb. 42:	Entwicklung der Ausbringungsmenge	191
Abb. 43:	Output-Mitarbeiter-Verhältnis im Vergleich	192
Abb. 44:	Personalabbau Produktion	193
Abb. 45:	Material- und Lohnkostenentwicklung	194
Abb. 46:	Absatzgebiete 1989 - DGG	197
Abb. 47:	Absatzgebiete 1990 - DGG	198
Abb. 48:	Absatzgebiete 1992 - DGG	198
Abb. 49:	Umsatzanteile Herde / Thermen 1992	199

Abb. 50:	Struktur der "Sonstigen Produktion"	200
Abb. 51:	Umsatz- und Mitarbeiterentwicklung	202
Abb. 52:	Lohn- und Mitarbeiterentwicklung	202
Abb. 53:	Investitionen - DGG	204
Abb. 54:	Umsatz-/ Ergebnis-Entwicklung - DGG	205
Abb. 55:	Umsatz-/ Ergebnis-Situation nach Produktgruppen 1990	206
Abb. 56:	Umsatz-/ Ergebnis-Situation nach Produktgruppen 1992	206
Abb. 57:	Deckungsbeiträge Thermen	207
Abb. 58:	Deckungsbeiträge Gasherde	207
Abb. 59:	Analyse des Umsatzwachstums	208
Abb. 60:	Analyse der Materialkostenentwicklung	209
Abb. 61:	Strategie-Raster der DGG	218
Abb. 62:	Verteilung der Stichprobe nach Branchenzugehörigkeit	225
Abb. 63:	Umsatz- und Jahresüberschußentwicklung	230
Abb. 64:	Umsatz- und Umsatzrenditeentwicklung nach Branchen	234
Abb. 65:	Entwicklung der Gesamtzahl der Beschäftigten	236
Abb. 66:	Entwicklung der Beschäftigten nach Branchen	237
Abb. 67:	Entwicklung der Betriebsstättenanzahl	238
Abb. 68:	Umsatzanteile nach Absatzgebieten / Gesamt	239
Abb. 69:	Verteilung des Absatzes nach Gebieten und Branchen	240
Abb. 70:	Anteil der Mitarbeiter in der Produktion	245
Abb. 71:	Relative Veränderung in der Produktion	246
Abb. 72:	Anteil junger Produkte 1990 und 1992	247
Abb. 73:	Umsatzanteile von Produkten, die jünger als 3 Jahre sind	248
Abb. 74:	Lieferanten nach Herkunft und Branchen	249
Abb. 75:	Kostenstrukturvergleich	251
Abb. 76:	Umsätze und Investitionen nach Branchenzugehörigkeit	254
Abb. 77:	Durchschnittliche Investitionen nach Art und Branche	256
Abb. 78:	Gesamtsumme der finanziellen Unterstützung durch die THA	257
Abb. 79:	Zusammensetzung der Finanzhilfen nach Branchen (1)	258
Abb. 80:	Zusammensetzung der Finanzhilfen nach Branchen (2)	260
Abb. 81:	Eigenkapitalquoten nach Branchen	262
Abb. 82:	Aufwendungen für Berater Einsätze	263
Abb. 83:	Modellrechnung zur Prüfung der Sanierungsfähigkeit	267
Abb. 84:	Grundmodell des Situativen Ansatzes	279
Abb. 85:	Situationsklassen strategischer Krisen	288
Abb. 86:	Grundsatzstrategische Entscheidungshierarchie	290
Abb. 87:	Strategie-Position und Bedingungskomponenten	301
Abb. 88:	Strategie-Stil und Bedingungskomponenten	303
Abb. 89:	Strategie-Substanz und Bedingungskomponenten	305
Abb. 90:	Effiziente Grundsatzstrategien zur Überwindung der strategischen Krise	309
Abb. 91:	Kontext-Strategie-Effizienz-Hypothesen der ersten Stufe	310
Abb. 92:	Effiziente Sanierungsstrategien in spezifischen strategischen Krisen	314